ⵜⴰⴳⵍⴷⵉⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵓⵙⴳⵎⵉ ⴰⵏⴰⵎⵓⵔ
ⴷ ⵓⵙⵎⵓⵜⴳ ⴰⵣⵣⵓⵍⴰⵏ

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
والتكوين المهني

دليل قيادة مشروع المؤسسة

وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني

المقر المركزي للوزارة – باب الرواح – الرباط – الهاتف : 70 18 77 37 05 /الفاكس: 43 20 77 37 05

مواد الدليل

تقديم

1- مشروع المؤسسة

1-1- تعريف "مشروع المؤسسة"

1-2- خطوات منهجية لإعداد مشروع المؤسسة

1-3- كيف نقدم مشروع المؤسسة : مقترح جذاذة

1-4- إرشادات

2- مسار مشروع المؤسسة

2-1- داخل المؤسسة

2-2- خارج المؤسسة

3- جماعات الممارسات المهنية

3-1-تعريف

3-2-الاشتغال

3-3-دور منسق(ة) الجماعة

4- مواكبة مشاريع المؤسسات

4-1-ما هي المواكبة؟

4-2-بماذا يقوم المواكب(ة)؟

4-3-كيف يواكب جماعة الممارسات المهنية؟

4-4-إرشادات لتحسين المواكبة .

تقديـــم

تعتبر المؤسسة التعليمية اليوم نقطة ارتكاز المنظومة التربوية، ورهان الوزارة في اعتماد اللامركزية واللاتركيز كخيار استراتيجي، كما يعتبر مشروع المؤسسة الآلية العملية لتنزيل برامج ومشاريع الوزارة، وتنظيم وتفعيل مختلف الإجراءات التدبيرية والتربوية الهادفة إلى تحسين جودة التعلمات في إطار تبني سياسة القرب للاستجابة لمختلف حاجات المؤسسة.

ودعما للإدارة التربوية في بلورة مشاريع تربوية هادفة، أعدت الوزارة دليل قيادة مشروع المؤسسة، كأداة عملية من شأنها تمكين مديرات ومديري المؤسسات التعليمية من المنهجية الجديدة لقيادة المشروع ، كما يفيد منسقي ومنسقات جماعات الممارسات المهنية، ومواكبي ومواكبات مشاريع المؤسسات، والمفتشين والمفتشات ، وكل المكلفين بالنيابات والأكاديميات والمصالح المركزية بتتبع وتقويم مشاريع المؤسسات التعليمية.

يتطرق هذا الدليل إلى المحاور التالية:

- تقديم منهجي لمشروع المؤسسة؛
- تحديد مراحل مسار " مشروع المؤسسة"؛
- تقديم بنية "جماعة الممارسات المهنية"؛
- مواكبة القرب؛
- تحديد أدوار ومسؤوليات الفاعلين المعنيين بمشروع المؤسسة داخل منظومة التربية والتكوين؛
- توضيح الإجراءات والتدابير المرتبطة بمسار مشروع المؤسسة.

يظل هذا الدليل خاضعا للمراجعة المستمرة، بحيث يقوم مديرو ومديرات المؤسسات التعليمية بتنقيحه وإغنائه بالملاحظات والخبرات المكتسبة في إطار العمل التشاركي.

1. مشروع المؤسسة

1.1. تعريف "مشروع المؤسسة"

"مشروع المؤسسة" هو إطار منهجي، يستشرف من خلاله الفاعلون التربويون الوضعية المستقبلية للمؤسسة في إطار رؤية موحدة، وتتحقق هذه الرؤية عبر خطة للتجويد ترتكز على تعلمات التلميذات والتلاميذ.

يقوم أعضاء المؤسسة في إطار هذه الخطة ب:

- الاتفاق على تشخيص وضعية المؤسسة؛
- تحديد الأولويات؛
- وضع **إجراءات وأنشطة** واعدة لتحقيق النتائج المنتظرة؛
- الاتفاق على أشكال وصيغ **التتبع والتقويم .**

ستكون هذه الخطة أكثر فائدة للمتعلمين والمتعلمات، متى استوفت الشروط التالية :

- التركيز **على عدد محدود من الأولويات؛**
- ارتباط الأولويات **بجودة التعلمات والنجاح الدراسي؛**
- حرص فريق القيادة على **التتبع الدقيق** لتطور الإجراءات والأنشطة والنتائج المنتظرة؛
- استمرار **التشاور** في كل مراحل المشروع مع المدرسين والمدرسات والأطر الإدارية والشركاء المعنيين.

1.2. الخطوات المنهجية لإعداد مشروع المؤسسة

إن منهجية "مشروع المؤسسة" المقترحة في هذا الدليل تتميز بثلاث خاصيات:

أ- منهجية مبسطة

ترتكز على أربع مراحل متسلسلة:

- تشخيص الوضعية؛
- تحديد الأولويات؛
- الأجرأة ؛
- الضبط في نهاية السنة الدراسية، والانطلاق من جديد بعد نهاية مدة المشروع، من مرحلة تشخيص الوضعية، وهلم جرا.

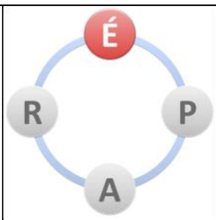
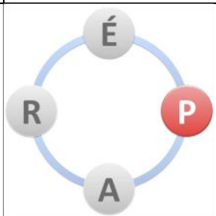
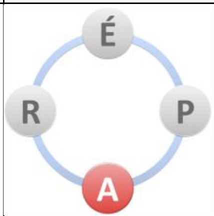
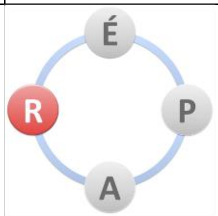
ب- الواقعية

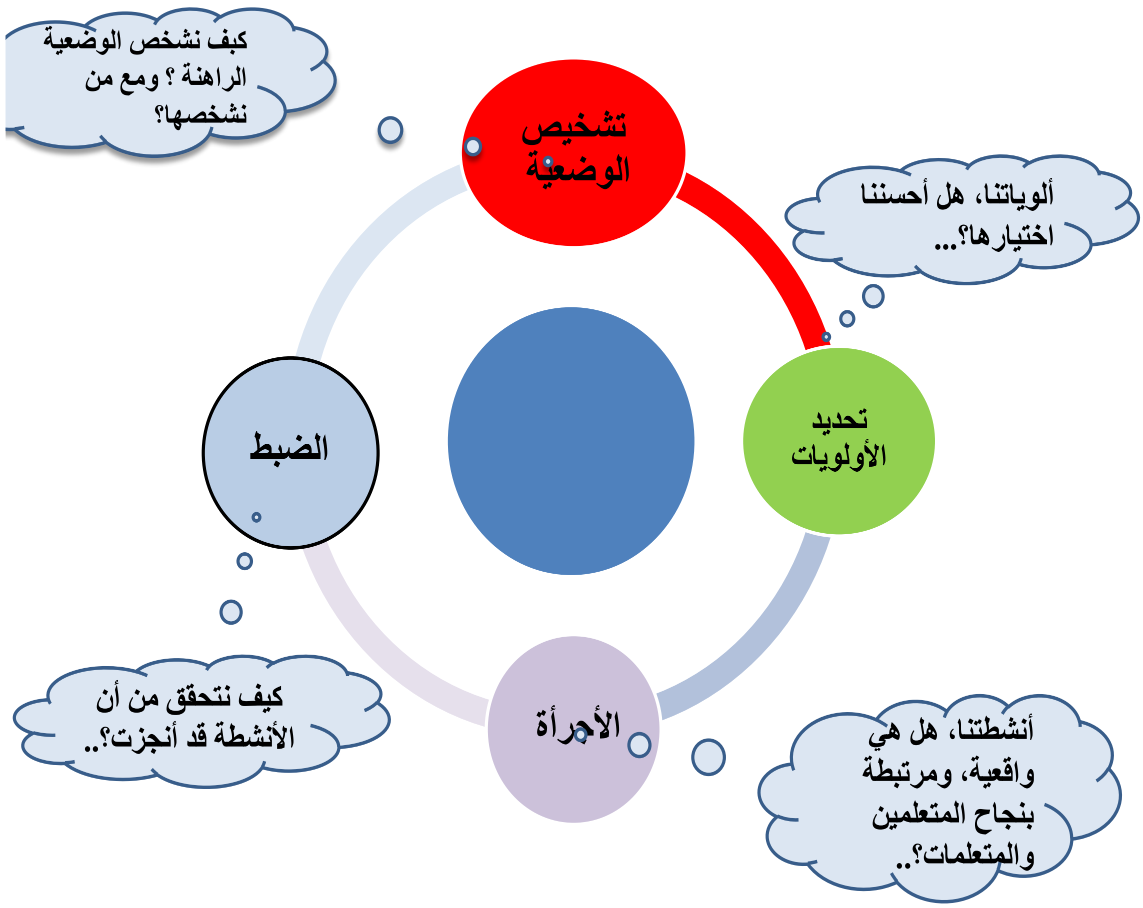
يعمل مشروع المؤسسة على تعاضد كل القوى المحلية في المؤسسة، وذلك لتجاوز العقبات التي تعترض المسار الدراسي للمتعلمين والمتعلمات، وتظل الكلمة المفتاح هنا هي : **الأجرأة** أي التفعيل الميداني، إذ بدون اتخاذ أي إجراء عملي، لا يمكن لمشروع المؤسسة أن يحسن وضعية المتعلمين والمتعلمات.

ج-التأثير

يساهم مشروع المؤسسة بشكل أساسي في تحسين جودة التعلمات، ولتحقيق ذلك ترتبط كل إجراءات مشروع المؤسسة بشكل مباشر بالتعلمات المختلفة التي يحتاجها المتعلمون والمتعلمات في الحياة المدرسية.

مراحل المشروع

	**مرحلة تشخيص الوضعية**	في هي المرحلة، يتفق فاعلو المجتمع المدرسي على وضع لائحة **للعقبات الرئيسية المختلفة** التي تعيق نجاح التلميذات والتلاميذ. كيف نحقق ذلك؟ بدمج معلومات مستقاة من : أ- بيانات موضوعية، كالنتائج الدراسية، وذلك من خلال تفحص المنظومة المعلوماتية "مسار"؛ ب- المعاينات النوعية والتقارير الموضوعاتية، لمجالس المؤسسة. وتشكل هذه المرحلة ، لحظة أساسية لتحديد كل **القوى** الدافعة والفاعلة في المؤسسة، أي كل الدعامات المساعدة على الإنجاز. **ملحوظة**: يمكن استعمال كل أدوات التشخيص والتحليل الممكنة (مقابلات فردية، مقابلات جماعية نصف موجهة ، استبيانات، ..) ، على أن تتسم كلها بالبساطة وسهولة التطبيق.
	**مرحلة تحديد الأولويات**	تمثل هذه المرحلة لحظة الاختيار الحكيم للعقبات الرئيسية التي يعتزم فريق العمل التحكم و**التأثير فيها** مستقبلا، ويتسم الاختيار الجيد ب: - عدد محدود من الأولويات (2 أو 3على الأكثر)؛ - أولويات تعالج العقبات التي تقف أمام نجاح التلميذات والتلاميذ؛ - استحضار فريق القيادة لكل إمكانياته للتغلب على هذه العقبات.
	**مرحلة الأجرأة**	في هذه المرحلة يتم وضع سلسلة من الإجراءات والأنشطة لإزالة العقبات التي تحول دون تحقيق النجاح، والتي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وسيكون من الأجدر برمجة الإجراءات والأنشطة: - القريبة من التعلمات؛ - المرتبطة بالحياة المدرسية للمتعلمين والمتعلمات؛ - القابلة للانجاز في آجال زمنية معقولة في علاقتها بمدة المشروع المحددة في ثلاث سنوات؛ - التي تعمل على التطوير المهني للأطر التربوية، على الأقل من خلال التدريب بالنظير.
	**مرحلة الضبط (التتبع والتقويم)**	ماذا نرصد حتى نضبط ؟ لا ينحصر الرصد فقط في الكشف عن العقبات التي تم تحديدها في مرحلة التشخيص، مثل المواظبة المدرسية أو ضعف القدرة على القراءة بطلاقة، ولكن أيضا ، هل الإجراءات والأنشطة التي وضعت في مرحلة التنفيذ، قد تم تفعيلها بدقة وبانتظام ؟ تشير التجارب إلى أن التغييرات في مجال التربية والتعليم نادرا ما تتحقق قبل 3-6 سنوات وبصيغة أخرى تظل معادلة النجاح هي : النجاح = الإرادة . الدقة. (المثابرة)[2]


كيف نشخص الوضعية
الراهنة ؟ ومع من
نشخصها؟
تشخيص
الوضعية
ألوياتنا، هل أحسننا
اختيارها؟...
تحديد
الأولويات
الضبط
كيف نتحقق من أن
الأنشطة قد أنجزت؟..
الأجرأة
أنشطتنا، هل هي
واقعية، ومرتبطة
بنجاح المتعلمين
والمتعلمات؟..

1.3.كيف نقدم مشروع المؤسسة : مقترح نموذج وثيقة مشروع

هذه الجذاذة ليست مطبوعا لتعبئتها، بل هي نموذج توضيحي لمكونات وثيقة "مشروع المؤسسة".

<table>
<tr><td rowspan="6">مرحلة التشخيص</td><td>صفحة التقديم : اسم الأكاديمية والنيابة والمؤسسة التعليمية
عنوان مشروع المؤسسة
مدة المشروع (ثلاث سنوات)</td></tr>
<tr><td>تقديم أسماء ومهام أعضاء فريق قيادة مشروع المؤسسة ومجلس التدبير</td></tr>
<tr><td>تحديد لائحة إجمالية للعقبات الرئيسية التي تعترض نجاح المتعلمين والمتعلمات والتي يمكن عبرها أن تتدخل باقي مستويات المنظومة التربوية (النيابة، الأكاديمية، المصالح المركزية)</td></tr>
<tr><td>تحديد لائحة أهم العقبات التي تعترض نجاح المتعلمين والمتعلمات والتي يمكن لفريق القيادة وأطر المؤسسة أن تتحكم وتأثر فيها.</td></tr>
<tr><td>لائحة أهم القوى والدعامات المحلية التي يمكن لفريق القيادة الاعتماد عليها لتجاوز العقبات.</td></tr>
<tr><td>صياغة منظور محلي (فقرة تلخص أولويات مشروع المؤسسة).</td></tr>
</table>

مرحلة تحديد الأولويات	انطلاقا من الموارد المتوفرة ونقط القوة المحددة سابقا، فإن لائحة العقبات التي يعتبرها فريق القيادة ذات أولوية هي:		
	الأولوية	**العلاقة بين الأولوية المحلية والأهداف والتوجهات الوطنية في مجال التربية والتعليم**	**النتيجة المنتظرة في نهاية المشروع**
	-1		
	-2		
	-3		

مرحلة الأجرأة	**النتيجة المنتظرة في نهاية المشروع**	**الوسائل([1]) التي تمكن من تتبع تطور النتيجة المنتظرة**	**الإجراءات والأنشطة التي تمكن من تحقيق النتيجة المنتظرة ؟**	**الوسائل التي تمكن من تتبع الأنشطة**

مرحلة الضبط (التتبع والتقويم)	**الوسائل التي تمكن من تتبع الأنشطة**	**برمجة زمنية لتتبع الأهداف المسطرة**	**تدوين الملاحظات والقرارات المتخذة داخل المجالس**

تأتي مرحلة التقديم النهائي لوثيقة "مشروع المؤسسة" في صيغتين :

- **صيغة ورقية؛**
- **صيغة رقمية .**

[1] لكل نتيجة منتظرة مؤشرات للقياس ووسائل لتتبع التطور

1.4. إرشادات عملية

ضمان بيئة ميسرة	- استحضار أهمية **الزمن والتواصل** لتيسير تداول وتوافق كل المتدخلين، وذلك من خلال: -مناخ للعمل، **يستوعب**: - المخاطرة؛ - تردد بعض الأعضاء؛ - الخطأ؛ - سيرورة التغيير؛ ....وحتى بعض أشكال الرفض والمقاومة.
الاهتمام بالممارسات الواعدة	- تركيز كبير في اتجاه **الهدف البعيد للمشروع**: تجويد التعلمات والارتقاء بالحياة المدرسية ونجاح كل التلاميذ والتلميذات؛ - جعل المشاريع التربوية للأقسام دعامات لبناء مشروع المؤسسة؛ - قيادة مفتوحة تستوعب الطرق والأساليب المختلفة، وأحيانا غير المتوقعة، وذلك للوصول إلى الهدف الرئيسي، وبعبارة أخرى، الحزم اتجاه الغايات، والمرونة اتجاه التدابير والإجراءات. مع الصبر والمثابرة والحكمة الكافية، حتى لا تتسرع في اتخاذ علاج قد لا يكون مفيدا.
انتظار انعكاسات وتأثيرات واقعية	- على المدى القريب : مدرسون ومدرسات متحمسون اتجاه الأنشطة؛ - على المدى المتوسط : ثقافة للتشاور تقلل من الإحساس بالعزلة وتقوي الإحساس بالفعالية المهنية؛ - على المدى البعيد : تلاميذ وتلميذات يتعلمون أكثر وأحسن.
تفادي فخاخ محتملة	**! خلال مرحلة تشخيص وضعية المؤسسة** - سيكون من الخطإ وضع تشخيص وفق منطق طبي، والبحث بأي ثمن عن تحديد الداء وكل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة والتلاميذ. **! خلال مرحلة تحديد الأولويات** - من الخطإ الاحتفاظ بكل الأولويات، ليظهر العمل شاملا. **! خلال مرحلة الأجرأة** - من الخطإ إغفال أهمية تقوية كفايات المدرسين والمدرسات؛ - من الخطإ تركيز المجهود والموارد بعيدا عن التعلمات والممارسات التربوية والحياة المدرسية .

2. مسار مشروع المؤسسة

2.1. داخل المؤسسة

- يختار مدير ومديرة المؤسسة أعضاء فريق القيادة؛
- يعمل مدير ومديرة المؤسسة التعليمية على:

أ - تعبئة المدرسين والمدرسات، ليأخذوا بعين الاعتبار أولويات "مشروع المؤسسة"؛

ب- إمكانية التشاور مع التلميذات والتلاميذ في كل مرحلة من مراحل المشروع؛

ج- إشراك شركاء المؤسسة التعليمية في كل المراحل .

- توثيق كل مرحلة من مراحل المشروع الأربعة؛
- الاستعانة بالجذاذة- النموذج (انظروا 1.3)؛
- التشاور مع مجالس المؤسسة (المجلس التربوي والمجلس التعليمي) في برمجة اللأولويات والأنشطة؛
- التأكد من أن المشروع يستجيب للمعايير المنهجية، ويمكن في هذا الإطار أن يتشاور مدير ومديرة المؤسسة مع المواكب(ة)، وأن يحرر تقريرا مشتركا في الموضوع.

معايير المصادقة الأولية:

✓ هل تندرج **رؤية المشروع أو المنظور المحلي** ، مع توجهات الوزارة، أي ...
- منسجمة مع الأهداف الوطنية؛
- مع الاختيارات الاستراتيجية للأكاديمية؛
- تتوخى تجويد التعلمات.

✓ هل تم إعداد المشروع **بمقاربة تشاركية** مع الأطراف المعنية؛

✓ هل تم القيام **بتحليل** جيد ، أي ...
- الاهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها؛
- تفحص نقاط القوة والعقبات.

✓ هل تم تحديد **الأولويات** بشكل جيد،أي..
- عدد محدود من الأولويات (من الأجدر أن لا يتجاوز ثلاث أولويات)
- نتائج منتظرة واقعية ومصاغة بوضوح.

✓ هل **الإجراءات** :
- محددة في خطة عمل واضحة وقابلة للإنجاز؛
- مدعمة بموارد بشرية ومالية متوفرة أو الممكن توفيرها.

✓ هل **الضبط (التتبع والتقويم)**
- يرصد تتبع الأنشطة المبرمجة ومؤشرات تحقيق النتائج المنتظرة.

- يعرض مدير ومديرة المؤسسة المشروع على أنظار مجلس التدبير قصد المصادقة الأولية؛

> ✓ هل ينسجم **المنظور المحلي** لمشروع المؤسسة، مع **توجهات الوزارة؟**
>
> - أي بشكل أوضح، هل التعلمات المستهدفة مرتبطة بالتوجهات الوطنية؟
>
> ✓ كيف يمكن للإجراءات المبرمجة أن تأخذ في الاعتبار وضعية:
>
> - التلميذات ؟
> - التلاميذ في وضعية إعاقة؟
>
> وكل فئة في وضعية صعبة ومهددة بالهدر المدرسي أو التكرار.

- يستحضر مجلس التدبير[2] المعايير المذكورة أعلاه، ويمكن أن يضيف إليها مجموعة ثانية من المعايير، التي سيتم تناولها من قبل النيابة:
- يصادق مجلس التدبير على مشروع المؤسسة، أو يطلب من المجلس التربوي أو المجلس التعليمي إدخال تغييرات معينة.
- ضرورة إرفاق وثيقة "مشروع المؤسسة" بمحضر المصادقة الأولوية للمشروع والتقرير المشترك للمواكب(ة).

2.2. خارج المؤسسة

- يقدم مدير ومديرة المؤسسة المشروع لدى النيابة، مرفقا بمحضر المصادقة الأولية لمجلس التدبير وتقرير المواكب(ة)؛
- إذا تمت المصادقة النهائية على المشروع، يخبر النائب والنائبة مدير(ة) المؤسسة في شأن المصادقة النهائية، ويدعوه للتعاقد مع النيابة؛
- بناء على قرار المصادقة النهائية، تبرمج النيابة الدعم المالي أو المادي أوالبشري لإنجاز المشروع؛
- تقوم المؤسسة بتنفيذ الإجراءات والأنشطة المبرمجة في المشروع؛

---

[2] مقتضيات المرسوم رقم 2.02.376 (17 يونيو 2002) بمثابة النظام الأساسي الخاص بمؤسسات التربية والتعليم العمومي كما وقع تتميمه وتغييره .

- يمكن أن تعيد النيابة مشاريع المؤسسات التي تفتقد لبعض المعايير، وذلك عبر رسالة تتضمن ملاحظات واقتراحات تعديلية للمشروع في أجل زمني محدود؛
- يقوم مدير ومديرة المؤسسة بعرض المشروع الذي تم رفضه على أنظار مجلس التدبير وفريق القيادة لمراجعته، وبعد إدخال التعديلات الضرورية ، يتم وضع النسخة المعدلة لدى النيابة مرفقة بمحضر مصادقة مجلس التدبير؛
- عند مصادقة النيابة على عملية المراجعة، يتم إخبار مدير(ة) المؤسسة بذلك، وتقديم الدعم اللازم له؛
- خلال مرحلة أجرأة المشروع ، يقوم مدير المؤسسة بتسجيل المعطيات الضرورية في لوحة القيادة المعلوماتية، وذلك لتمكين النيابة والأكاديمية والمصالح المركزية من تتبع تطور إنجاز المشروع .

3. جماعات الممارسات المهنية

3.1. تعريف

"جماعات الممارسات المهنية" ، هي مجموعة من مديري ومديرات المؤسسات التعليمية، يتقاسمون نفس الممارسات ويتبادلون الخبرات ويتعاضدون مهنيا.

تشكل الأحواض المدرسية وحدات أساسية لتكوين كل جماعة للممارسات المهنية.

تهدف الجماعة إلى :

- تبادل الممارسات الجيدة؛
- إيجاد حلول عملية للصعوبات؛
- تيسير اندماج المديرات والمديرين الجدد؛
- تعزيز الثقة في النفس لدى كل أعضاء الجماعة.

3.2. اشتغال الجماعة

- اختيار منسق(ة) من لدن أعضاء الجماعة؛
- الاتفاق على ميثاق عمل وقواعد للتداول وللتواصل بين الأعضاء؛
- كل عضو مدعو للمشاركة بحماس في الاجتماعات وتقديم مساهمته الشخصية والمهنية؛

- اختيار موضوعات العمل تتسم براهنيتها، وتستجيب لاحتياجات الأعضاء، على أن يبقى المحور الرئيسي هو "مشروع المؤسسة "؛
- تجميع المحاور الموضوعاتية المقترحة في برنامج العمل السنوي؛
- تحدد عدد الاجتماعات وفقا لاحتياجات كل جماعة ، وسيكون من المفيد عقد ما لا يقل عن 3 اجتماعات في السنة الدراسية.
- تنتظم جماعة الممارسات المهنية وفقا للقواعد المنصوص عليها في ميثاق العمل.

3.3. دور منسق(ة) الجماعة

تتجلى المسؤوليات الرئيسية لمنسق ومنسقة جماعة الممارسات المهنية في

- تعبئة المشاركين والمشاركات؛
- دعوة الأعضاء؛
- تنشيط اجتماعات الجماعة؛
- توثيق الاجتماعات وإبلاغ النيابة بها ؛
- التعاون مع المواكب والمواكبة في تطوير الجماعة؛
- تقديم تقرير سنوي حول أنشطة للجماعة.

وثائق مرجعية

- **دليل إرساء جماعات الممارسات المهنية**
- **دليل تنشيط جماعات الممارسات المهنية**

4. مواكبة مشاريع المؤسسات

4.1. ما هي المواكبة

إن قيادة **مشروع المؤسسة من خلال** تعبئة المدرسين والمدرسات والتحسين المباشر لمؤشرات نجاح **المتعلمات والمتعلمين** ليست بالمهمة السهلة.

لهذا عملت وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني على إرساء برنامج لمواكبة مشاريع المؤسسات التعليمية، وذلك في إطار:

- دعم جماعي، من خلال جماعات الممارسات المهنية؛
- أو دعم فردي، من خلال طلبكم، وداخل المؤسسة التي تدبرونها.

4.2. بماذا يقوم المواكب(ة)؟

- **مواكبة ودعم مديري ومديرات المؤسسات التعليمية**، ولا يقوم بالعمل مكانهم؛
- مساعدتهم على تحقيق **أهدافهم المهنية** بالوسائل والاستراتيجيات التي **يختارونها** معا، وليس المفروضة عليهم، وفي إطار تعلم **متبادل**.

وتبقى المواكبة أساسا، وقبل كل شيء، **علاقة** ثقة متبادلة، وليست علاقة تراتبية إدارية.

تعمل المواكبة الفردية على تعزيز:

- التبادل **الثنائي**؛
- تقوية **الكفايات** الشخصية والمهنية؛
- الإحساس المتزايد **بالاستقلالية والمسؤولية**؛
- **توثيق** التجارب.

4.3. كيف يواكب جماعة الممارسات المهنية

تستفيد الجماعة من خدمات **مواكب(ة):**

- يشارك، تبعا لطلب منسق(ة) جماعة الممارسات ألمهنية، الذي يبقى منشط ومسؤول الجماعة؛
- يتعاون كل من المواكب(ة)، ومنسق(ة) جماعة الممارسات المهنية في إعداد برنامج العمل الجماعة ومناقشة الحصيلة السنوية قبل إرساله للنيابة.
- إن مهمة المواكبين والمواكبات هي الاستشارة والدعم ، وليست مراقبة أعمال الإدارة التربوية.

4.4. إرشادات لتحسين المواكبة

- العمل على بناء **الثقة**؛

- مساءلة **الأحكام والتمثلات المسبقة؛**
- التعبير بصراحة؛
- **التعزيز** المستمر للعلاقة؛
- تقاسم **المعلومات** ذات الصلة؛
- القبول ب "التفكير بصوت عال"؛
- استقبال "**التغذية الراجعة**" من الأخر، بدون خوف من النقد؛
- **الالتزام؛**
- المرور إلى **الأجرأة العملية.**